

# KRAJ, KJER SE NAUČIMO ZAUPATI ZAMISLIM

*O poletnem izobraževalnem taboru posameznikov in organizacij vključenih v Gibanje za kakovost. Kdor ima naravo obrtnika pri svojem delu, ta se zmede in je negotov glede vrednosti tabora, kdor zna sanjati, dobi veliko vrednih vtisov in znanja.*

V Sloveniji je v avgustu 2007 potekal EQO Summer camp – poletni mednarodni izobraževalni tabor Evropske organizacije za kakovost, z ljudmi z različnih celin. »Taborili« smo na Brdu pri Kranju kar v hotelu, a življenje v tem taboru, posvečenem vprašanju vodenja kakovosti, je res v marsičem potekalo, kot poteka življenje tabornikov, le da precej svobodnejše. Poletni tabor je za to, da srečamo zanimive ljudi: mlade, stare, izkušene, neizkušene. Je skupnost, kjer se ustvarjajo mnoge priložnosti. Je prostor, kjer ustvarjamo zamisli in se jih veselimo, ko se spreminjajo, saj jih izmenjujemo med seboj. Je kraj, kjer se naučimo zaupati zamisliti.

Organizatorji in moderatorji **Mila Božić, Danilo Kozoderc** in **Aleš Čerin** ter drugi so želeli v taboru ustvariti prostor za ljudi različnih strok in poklicev, takšnih, ki so odprtega duha, ki se lahko svobodno gibljejo v prostoru: se pogovarjajo, učijo, spreminjajo v ozračju medsebojnega zaupanja, brez prisile. K temu naj bi poskrbela metoda dela, ki so jo uvedli; nekaj, kar še najbolj spominja

na nedirektivno metodo učenja Carla Rogersa. Druga metoda, tj. »metoda dveh nog«, kot so jo slikovito poimenovali, nas je osvobodila spon, ki nas stiskajo, ne da bi se jih prav zavedali.

## KAJ IMA »METODA DVEH NOG« OPRAVITI S KVALITETO IN INOVACIJAMI

Na začetku tabora smo zvedeli, da vsakokrat, ko se nam zdi, da nas predavanje ali pogovor v skupini ne pritegne več, vsakokrat, ko si silno želimo, da bi namesto, da poslušamo predavanja, raje popili kavo ali morda odšli spat, tega ni treba skrivati. V ozračju zaupanja ni nihče prizadet, če to tudi resnično storimo. Pravilo, ki so ga uvedli, je bilo tudi, da lahko vsakdo, ki si tega resnično želi, sredi predavanja ali skupinskega pogovora vstane, prosi za pozornost in zavrti ta ali oni cede oziroma naredi kaj drugega. Nemalokrat, tako se je izkazalo, je bila prekinitev smiselna in je bila

takšne narave, da se je spontano povezala s programom, ali pa do prekinitve sploh ni prišlo.

Na taboru smo slovenski udeleženci **Samo Fakin, Jožko Čuk, Danica Purg, Rajka Bračun** in **Dušana Findeisen** v štirih dopoldnevih predstavili nekatere slovenske dosežke na področju

*Svobodni ljudje so vedoželjni.*

ustvarjanja novih organizacij in procesov: organizacij porojenih iz ideje, zaupanja, trdne želje po spremembi in ustvarjanju kakovosti. Kot se je izkazalo kasneje, tabor tudi ciljev ni imel trdno določenih vnaprej, zgolj nekatere vsebine, saj je bilo pomembno, da pride do izraza *transformativno učenje posameznikov in skupnosti*, ki se ob nastanjanju takšnih organizacij pojavi. Predstavitve so imeli tudi nekateri tuji strokovnjaki, med njimi Japonec **Sojo Shiba**, človek, ki je za svoje delo na področju pisanja in izobraževanja za menedžment in menedžment kakovosti prejel

številna svetovna priznanja. Na taboru so se udeleženci kritično ozrli na Bolonjski proces, predvsem seveda z vidika menedžmenta in kakovosti. Tolikšnega števila

procesov na univerzi res ni moč voditi brez znanja s področja vodenja kakovosti. Nobe-nega procesa ni moč uvesti, ne da bi pomislili na razmerja tega procesa z drugimi, ne da bi prisluhnili študentom, profesorjem. Dekan in drugi, ki vodijo fakulteto, bi se morali veliko naučiti o vodenju kakovosti.

V diskusijskih skupinah *transformativno učenje, zdravstvo, spoštovanje kultur sveta* je delo potekalo na svojevrsten način. Naj preskočim že tradicionalne tehnike lomljenja ledu, s katerimi je moderator želel nakazati način skupnega razmišljanja, in preidem na *zbiranje vtisov s predavanj*. »Kaj ste si zapomnili, kaj se vas je dotaknilo?« Nihče ni bil dolžan odgovoriti, a večina je na magnetno tablo prispevala listek s svojo mislijo.

Misli smo razporedili – znova samo, kdor je želel – po grozdih in k vsakemu grozdu je vsakdo dopisal, kar je želel. Lahko je vstal ali pa tudi ne in kaj dodal. Ker so bili udeleženci vsi misleči, analitični ljudje, ker so imeli različno profesionalno zaledje, je teklo razmišljanje o transformativnem učenju, neformalnem učenju, transformaciji posameznika in družbe, o širših učinkih izobraževanja na zanimiv način. Meni, obremenjeni z dokončnimi definicijami, koncepti in teorijami so analitična razmišljanja drugih – bili so farmacevti, fiziki, ekonomisti, zdravniki, univerzitetni učitelji različnih strok, arhitekti itd. – izjemno dragocena. Razumljivo je, da sem imela več znanja, da je moje znanje precej bolj tematizirano, zaokroženo, strukturirano, da jaz »vem« in poznam teorije, a prav to vedenje, te konceptualizacije so nam včasih v breme. Niso žive, odtrgane so od življenja. In tako so mi drugi razložili, da je človek zmeraj odvisen od sistema, da sredi nekega sistema dobi odziv nase in je to pogoj, da se lahko uči. Andragogi bi to misel seveda izrazili drugače, a tako povedana je vsem takoj razložila, da se denimo v pokoju ne moremo učiti kar tako, za šalo; če na svoje učenje ne dobimo odziva, če nimamo na razpolago okolja, v katerem je naše učenje vredno, priznано, v katerem nam znanje bogati. **Prof. Shiba** je, denimo, dejal, da se preveč naslanjamo na nasledke učenja in nasledke učenja določamo vnaprej. Natanko si predstavljamo, kakšni naj bi bili. Pa je to res smiselno, če je učenje tako zelo osebna reč?

## KAJ IN KAKO SO POVEDALI

Izobraževanje je drago; veliko je ovir: motivacija, nerazumevanje. Kaj deluje? Da se pričnemo učiti skupaj. Vsi v istem prostoru. Učitelj prepozna težave, vodijo nas njegova vpašanja. Proces naj bo razdeljen na kratke »kroge«. Tem sledi preverjanje. Pomemben je stik oseb. Nekaj pritiska je tudi dobro.

*Pogoj za učenje je odziv okolice na učenje.*

V interkativnem učenju je veliko metod za velike skupine. Resničen začetek učenja je v delu na motivaciji ... Da bi bili motivirani, učenci potrebujejo cilj. Spremeniti je treba stare načine: učitelj govori, učenci poslušajo. Bolonjski proces se je rodil v sedemdesetih letih in tudi koncepti so iz tistih časov. Pričakovali bi, da bo univerza v marsičem pred družbo, a imamo stare predmete v novi preobleki. Procesi med seboj niso povezani. Treba je izboljšati univerzo in to na dveh ravneh: procese vodenja in prepoznavanje ciljev, ljudi, ki so vpleteni; vedeti, kaj pričakujemo. Bodo univerze svoj prostor odprle? Kako lahko druge organizacije vplivajo na Bolonjski proces? Poučevanje je arogantno, nekoga lahko nekaj učimo le, če si tega želi. Učno okolje naj budi vse čute. Temo moramo imeti radi, potrebujemo prave korake v učnem procesuj in v pravi obliki. Vpliv vrstnikov je velik. Pozornost potrebujemo in okolje moramo z znanjem spreminjati. Neformalno učenje prevladuje, naj vstopi tudi v visokošolsko izobraževanje.

V sekciji za kakovost zdravstva so razmišljali o nasprotujočih si povedih. V zdravstvu nas zanimajo sistemske analize, zanima nas marsikaj, kar je na drugi strani daljice ali na koncu, a kaj, ko pozabimo na pacienta, na kakovost zdravljenja itd.

## SEKCIJA MLADIH

V taboru so bili tudi mladi in celo otroci, ki so imeli svojo sekcijo, kajti mladim naj bi izkušeni odrasli bili mentorji in mladi smejo v svet odraslih vstopati s svojimi mislimi. Razmišljali so o varovanju in vrednoti okolja. »Nihče ni dovolj star, da bi bil bolj moder, in nihče ni dovolj mlad, da bil manj moder« je bilo vodilo te sekcije.

Kasneje, v pogovoru, mi je nek profesor dejal, da je tudi sam imel mentorja, ki mu je odpiral vrata. Njegovemu mentorju je danes osemdeset let in še zmeraj mu piše, vsaj

štirikrat na mesec, saj tudi njemu še zmeraj piše njegov mentor, ki mu bo kmalu 100 let. Moj sogovornik pa si vsako leto med študenti izbere nekoga, ki ga jemlje s seboj na konference, s katerim izmenjuje misli, mu pripoveduje o tem, kaj bere, o čem razmišlja, ga pozorno posluša, si z njim dopisuje, ga navaja na branje, razmišljanje, delovanje. »Zelo pomembno je dopisovanje«, pravi, »kajti takrat vse drugače oblikujemo misli, ki ostanejo«. Zakaj smo učitelji pozabili na antično vlogo mentorja, vodje, usmerjevalca ... za znanje in življenje. Zakaj so nam iz spomina ušle, denimo, judovske učne hiše, kjer so učitelji živeli s svojimi učenci, ti pa so jim postavljali vprašanja. In tkale so se vezi med mladimi in mentorji, ki ostanejo za vse življenje.

*Mladi v svet odraslih stopajo s svojimi mislimi.*

## ODPRT PROSTOR ZA LJUDI ODPRTEGA DUHA

Kadar se mi je zahotelo, in če je mimo mene prišel kdo, ki me je zanimal, sem preprosto sedla k njemu in začela pogovor. Zanimalo me je, kako zagotavljati kakovost denimo v tovarni, kjer je večina delavcev funkcionalno nepismenih. Funkcionalna nepismenost namreč ni le posledica, ni le tisto, kar se vidi, je predvsem tisto, kar človek, ki je funkcionalno nepismen, prikriva, kot da bi bil garjav; tisto, kar ga skrbi. Sram ga je in vse bo storil, da ga ne bi razkrili. Izmotal se bo, rekel bo, da nima očal in zaprosil bo sodelavca, naj mu prebere navodila, ki jih morda ne bo razumel. Ne bo znal zapisati poročila o svojem delu. Ne bo znal povedati, kaj dela in kaj njegovo delo predstavlja v celoti procesa. Seveda ne bo vedel, kaj pomeni kakovost z vidika kupca. In če takšen človek doživi spremembe v podjetju, ga popade zaskrbljenost, svojo nezmožnost prikriva in kljub navodilom, ki jih dobiva, dela po starem, povzroča stroške,

kakovost dela ni vredna. Pa vendar je takšen človek dragocen: veliko dela, točen je, zanesljiv, nikoli bolan... zmeraj na voljo. Kako prepoznati funkcionalno nepismene in kaj storiti v podjetju, ki se spreminja, oni pa pripadajo nekemu staremu načinu proizvodnje, ko je bila pomembna sila mišic, zdaj pa je treba razmišljati o izboljšavah.

**Bertrand Jouslin de Noray**, generalni tajnik Evropske organizacije za kakovost, mi je na to vprašanje odgovoril po analogiji z nekim drugim primerom, primerom hendikapiranih ljudi, ki se stežka vključijo, tako kot funkcionalno nepismeni. Ustvarjati je potrebno obrede, denimo pripravo kave, kjer delitev dela socialno izolirane ljudi poveže med seboj, paziti, da ne vpeljemo avtomatov za pitje kave. Se pogovarjati, speljati razmišljanje k nečemu vsakdanjemu, npr. peku in temu, kaj ta naredi, da je njegov kruh dober, pa se znova vrniti k njim samim, njihovem delu, njihovi vlogi v podjetju. Kajti vedeti pomeni umestiti drobce znanja v kontekst in poiskati zakonitosti, vedenje posplošiti. Dokler tega nekdo ne more storiti, je funkcionalno nepismen in kvari kakovost.

In kaj še zagotavlja kakovost ter kaj je vodenje kakovosti v njegovih očeh? Nekoč je pomenilo predvsem nadzor, zmanjševanje izpada, danes je to predvsem obvladovanje kriznega menedžmenta. Kdor

vodi, mora imeti trden smisel in namen ... Namenjenost je psihološko stanje, neponovljivo ... Če imamo namen, ga moramo uveljaviti zdaj in takoj, je dejal **Bertrand Jouslin de Norway**, kajti jutri ga ne bo več.

## ČESA STE SE NAUČILI

Učenje je nekaj, kar se godi, a je redko zavedno. Zato je na takšno vprašanje na takšnem taboru težko odgovoriti. Vprašanje mi je postavil profesor, ki predava o inovativnosti

in inovacijah. »Mislim, da ničesar, da nič posebnega, a zdi se mi, da mi misli vrejo ... Vtisi, vtisi, drobci znanja, ki spreminjajo ... Ah da, naučila sem se tistega, o čemer mi je sodelavka zavzeto pripovedovala: da tistega, kar teče, ni treba evalvirati, da je treba evalvirati le takrat, ko si želimo inovacije. Sicer pa pustimo kokoš, ki nese jaca, pri miru ... Ah ja, pa onega, da naj tisti, ki ne verjamejo v novosti, pustijo one, ki si jih želijo, pri miru. Pa tega, da se lahko tudi v muzeju z analizo motivov na slikah naučimo razmišljati o nečem drugem, denimo o tem, kako skrbimo za kakovost svoje organizacije. Študij Napoleonovih ali Wellingtonovih postopkov in narave na bojnem polju Waterlooja razloži, zakaj je bila bitka poraz. Pa vi, česa ste se vi naučili ...?«

Jaz, da v takšnem ozračju pravzaprav ni težko biti inovativen. Da, zamisli se rojevajo, a zamisliti si moramo tudi kakovostne poti, da jih spravimo v življenje. Tudi v tem je inovativnost.

## KAKOVOST IN NJENA NAČELA

Naučila sem se dovolj, da sem postala radovedna in sem pričela brskati po literaturi. Kako opredelimo vodenje kakovosti? To je celota dejavnosti, ki omogočijo usmerjanje in nadzor na področju kakovosti neke organizacije. Gre za zagotavljanje,boljšanje, nadzor, obvladovanje in načrtovanje kakovosti. Treba je postaviti cilje in se zanje zavzeti, pri tem prisluhniti denimo udeležencem, strankam, kupcem, itd., voditi, navdušiti soelavce, da sodelujejo, preučevati procese in njihovo medsebojno poveznost, bboljšanje vsega, voditi z vidika sistema, gojiti odnose z dobavitelji itd.

## NASLEDNJI TABOR BO BREZ ELEKTRIKE

Naslednji tabor bo prihodnje leto v Švici,

*Učenje se odvija vselej in povsod, toda le redko na zavedni ravni.*

na podeželskem posestvu, visoko v gorah, so napovedali, kjer se stikajo najsodobnejša tehnologija in tradicionalni postopki molže krav. Včasih bomo imeli elektriko, drugič ne. »Kako si bomo posušili lase?« so zastokali Američani. »Ne bo treba, saj se tudi umivali ne boste! No, morda v potoku. Pa znate? Če ne, se boste tega naučili v tem učnem okolju. Predmet razprave na tem taboru bo, kako ohraniti korenine.

Dr. Dušana Findeisen